

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**El clima organizacional y su relación con el estilo del
liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170
Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima,
Año 2013**

TESIS

Para optar el grado académico de magíster en Educación

AUTOR

Amador Noé León Blas

ASESORA

Tamara T. Pando Ezcurra

Lima – Perú

2015

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, por su contribución al desarrollo de la educación peruana, de manera muy particular, por la ampliación de sus servicios académica del magisterio nacional

INDICE

CARATULA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE.....	iii
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	11
1.1. Fundamentación del problema	12
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general	13
1.2.2. Problemas específicos	13
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación de la investigación.....	15
1.4.1. Justificación teórica.....	15
1.4.2. Justificación pedagógico.....	16
1.4.3. Justificación psicológica.....	16
1.5. Fundamentación y formulación de las hipótesis.....	17
1.5.1. Hipótesis general.....	18
1.5.2. Hipótesis específicas	18
1.6. Identificación y clasificación de variable.....	19
1.6.1. Clima organizacional.....	19
1.6.2. Estilo de liderazgo	19

II.	MARCO TEÓRICO	20
2.1.	Antecedentes de la Investigación	21
2.1.1.	Investigaciones extranjeras	21
2.1.2.	Investigaciones nacionales	22
2.2.	Bases teóricas.....	31
2.2.1.	El clima organizacional	31
2.2.1.1.	Antecedentes del clima organizacional	32
2.2.1.2.	Definición de clima organizacional	33
2.2.1.3.	Teoría del clima organizacional de Likert	36
2.2.1.4.	Tipos de clima organizacional de Likert.....	37
2.2.1.5.	Características del clima organizacional	43
2.2.1.6.	Componentes del clima organizacional	44
2.2.1.7.	Dimensiones del clima organizacional	45
2.2.2.	Estilos de liderazgo.....	46
2.2.2.1	Definición de liderazgo.....	47
2.2.2.2	Características del líder.....	47
2.2.2.3	Evolución del concepto de liderazgo.....	48
2.2.2.4	Teorías del liderazgo.....	51
2.2.2.5	Estilos de liderazgo.....	57
2.2.2.6	Liderazgo educacional.....	60
2.2.2.7	El maestro como líder educacional.....	61
2.2.2.8	Estilos de liderazgo docente.....	61
2.3.	Glosario de término.....	64
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.1.	Operacionalización de variables.....	67
3.2.	Tipificación de investigación.....	69
3.3.	Estrategia para la Prueba de Hipótesis	70
3.4.	Población y muestra	71
3.5.	Instrumento de recolección de datos	71
	Cuestionario del Clima Organizacional.....	72
	Cuestionario de estilo de liderazgo	73

Puntuación de cada Ítems.....	73
Validez.....	74
Confiabilidad.....	76
IV TRABAJO DE CAMPO Y PROCESOS DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS.....	80
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos.....	81
4.2. Proceso de prueba de hipótesis.....	88
4.2.1. Contrastación de la hipótesis.....	88
4.3. Discusión de los resultados	94
4.4. Adaptación de las decisiones.....	96
A. Para la variable independiente (VI) clima organizacional.....	98
B. Para la variable dependiente (VD) estilo de liderazgo.....	98
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS	103
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Circular porcentaje del variable clima organizacional.....	81
Figura 2 Circular porcentaje variable liderazgo.....	82
Figura 3 Circular porcentaje dimensión liderazgo.....	83
Figura 4 Circular de porcentaje de liderazgo transformacional.....	84
Figura 5 Circular porcentaje de la dimensión gestión.....	85
Figura 6 Circular porcentaje dimensión comunicación.....	86
Figura 7 Circular porcentaje dimensión de trabajo en la comunidad.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional.....	81
Tabla 2 Frecuencias y porcentajes de la Variable liderazgo.....	82
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de la dimensión liderazgo.....	83
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de liderazgo transformacional.....	84
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de la dimensión de gestión.....	85
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación.....	86
Tabla 7 Frecuencias y porcentajes de la dimensión trabajo en la comunidad	87

INDICE DE TABLAS DE CORRELACIONES

Tabla 8 Correlación entre liderazgo y clima organizacional.....	90
Tabla 9 Correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.....	91
Tabla 10 Correlación entre gestión y clima organizacional.....	92
Tabla 11 Correlación entre comunicación y clima organizacional	93
Tabla 12 Correlación entre trabajo en la comunidad y clima organizacional	94

ÍNDICE DE ANEXOS

• Informe del jurado experto	107
• Instrumento para recolectar datos	113
• Matriz de consistencia	117
• Otros.....	118

RESUMEN

La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo. La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a los 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional – Estilo de liderazgo – I.E. 5170 Perú Italia – Puente Piedra

ABSTRACT

Scientific research we have done is basic causal correlational experimental study factors are two: organizational climate and leadership style the population sample consisted of 27 faculty and staff between E. I. N ° 5170 "Peru Italy " Stone Bridge - the UGELs 04 Comas. The research design is transactional, correlational, and causal. Bivariate cross. For data collection produced two structured questionnaires as measurement and consists of two components : intrapersonal, interpersonal , management style and emotional intelligence , on the other hand liderazgo director , transformational leadership , educational management director , communication and community work that was applied to the 27 people in the sample . The instruments meet the qualities of validity and reliability. The study proposes the following hypothesis : The organizational climate has a significant relationship with the leadership style of the principal of School 5170 Stone Bridge Peru Italy 2013.

The results obtained allow us to reject the null hypothesis and accept the hypothesis investigated by applying the formula Pearson with a significance level of 95 % found that the Pearson correlation coefficient is 0.912 and the value is 0.000 p_ therefore establish that it has very high correlation level , we see that there is a direct and a significance level less than 0.05 for that reason we reject the Null hypothesis and accept the alternative hypothesis : organizational climate has significant relationship with the principal's leadership style of School 5170 Peru Italy

KEYWORDS: Organizational Climate - Leadership Style - IE 5170 Peru Italy - Stone Bridge

INTRODUCCIÓN

El sistema de la educación peruana está establecido en modalidades, niveles, ciclos y grados, que tiene como objetivo principal formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país; y uno de los ejes transversales, la educación para la convivencia, la paz y ciudadanía, para que esto se realice en óptimas condiciones es un componente importante a tener en cuenta el clima organizacional en las instituciones educativas, que se manifiesta a través de la percepción que tienen los trabajadores, estudiantes y padres de familia. En una mirada panorámica a las instituciones educativas de nuestro país, constatamos que las relaciones interpersonales tienen poca sintonía con los fines y objetivos de la educación. Con autoridades o administradores que no ejercen un verdadero liderazgo en la conducción de las organizaciones educativas, en consecuencias, no se advierte un clima organizacional propicio para dar un salto cualitativo en la educación de nuestro país, esto tiene mucha relación con la estructura establecida del sistema educativo nacional.

En las instituciones educativas, el potencial humano es el arma competitiva de mayor importancia; en los tiempos actuales, es fundamental valorarlo y prestarle la debida atención.

Una institución educativa con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo genera conflictos con el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Todo esto, tiene que ver con el clima organizacional, como condiciones sociales positivas o negativas en una institución educativa que contribuyen positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades educativas. El clima organizacional tiene una relación directa con los estilos de liderazgo o de gestión que se practican en el sistema de la educación nacional. Esta investigación pretende encontrar esa relación.

La presente investigación consta de cuatro capítulos:

El primero corresponde al planteamiento del problema en el cual se considera la formulación del problema, los objetivos, la justificación, la fundamentación y formulación de la hipótesis, la identificación y clasificación de variables.

El segundo se refiere al marco teórico, en ella se presenta antecedentes de investigación, base teórica y definición de términos básicos.

El tercero constituye la metodología de la investigación científica, aborda puntos como la operacionalización de las variables de investigación, tipificación de la investigación, estrategias de investigación, población e instrumentos de recolección de datos.

El cuarto está referido al proceso de contratación de hipótesis; en este capítulo se expone la presentación, análisis e interpretación de los datos y los procesos de prueba de hipótesis.

El estudio finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA:

El sistema de la educación peruana está establecido en modalidades, niveles, ciclos y grados, que tiene como objetivo principal formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país; y uno de los ejes transversales es: la educación para la convivencia, la paz y ciudadanía, para que esto se realice en óptimas condiciones es un componente importante a tener en cuenta el clima organizacional en las instituciones educativas, que se manifiesta a través de la percepción que tienen los trabajadores, estudiantes y padres de familia.

En una mirada panorámica a las instituciones educativas de nuestro país, constatamos que las relaciones interpersonales tienen poca sintonía con los fines y objetivos de la educación. Con autoridades o administradores que no ejercen un verdadero liderazgo en la conducción de las organizaciones educativas; en consecuencias, no se advierte un clima organizacional propicio para dar un salto cualitativo en la educación de nuestro país, esto tiene mucha relación con la estructura establecida del sistema educativo nacional.

En las instituciones educativas el potencial humano es el arma competitiva de mayor importancia; en los tiempos actuales es fundamental valorarlo y prestarle la debida atención.

Una institución educativa con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo genera conflictos con el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Son variados los factores que influyen en cualquier institución educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en

que se encuentran insertos. Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el clima organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991).

Todo esto, tiene que ver con el clima organizacional, como condiciones sociales positivas o negativas en una institución educativa que contribuyen positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades educativas. El clima organizacional tiene una relación directa con los estilos de liderazgo o de gestión que se practican en el sistema de la educación nacional. Esta investigación pretende encontrar esa relación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones educativas, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación pública que tienen el reto de formar educandos con capacidades suficientes para desenvolverse en el entorno social, influenciados por paradigmas ajenos a nuestra realidad socio cultural. De allí, que actualmente las Instituciones Educativas requieren del establecimiento de un Clima Organizacional que favorezca la calidad educativa en los actores: administrativos, docentes, estudiantes en instituciones públicas y privadas que la integran y se vinculan directamente con el trabajo institucional.

Por lo general, en nuestro medio, es usual que en las instituciones educativas existan y cumplan su rol primario, en el caso de los docentes de educación básica, es primordial formar a los estudiantes con capacidades para resolver problemas cotidianos que se le presente en su entorno social, por ello se considera que es necesario la investigación e información sobre el Clima Organizacional, como primera actividad, que permita conocer la percepción de los *docentes y personal administrativo* que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los *estudiantes*, quienes de modo alguno también

perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o indirectamente, la formación de los educandos.

1.2.1. Problema general:

¿Cómo el clima organizacional se relaciona con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

1.2.2. Problemas específicos:

1.- ¿Cuál es la relación del clima organizacional con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

2.- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la dimensión liderazgo Transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

3.- ¿Qué relación existe entre el clima organizacional con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

4.- ¿Cuál es la relación del clima organizacional con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

5.- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la dimensión trabajo con la comunidad con la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo general:

Determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

1.3.2. Objetivos específicos.

1.-Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

2.-Identificar la relación del clima organizacional con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

3.-Explicar la relación del clima organizacional con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

4.-Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

5.-Identificar la relación del clima organizacional con la dimensión trabajo con la comunidad con la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica:

1.4.2. La importancia de esta tesis nos permite incrementar el conocimiento acerca de la relación del clima organizacional, el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú – Italia de Puente Piedra. Asimismo, la presente investigación permitirá darnos a conocer la importancia de una cultura en una organización y en cada miembro que lo conforman. La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, que los que sin duda son beneficios para una institución. Desde el punto de vista del trabajador, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad; indica cómo se hace las cosas y qué es importante; pero no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización.

Toda organización tiene propiedades y características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación,

innovación y adaptación..." (Valle, 1995, 74). El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la importancia de un buen clima organizacional que incida en una gestión pedagógica adecuada, es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación beneficiará a la Institución educativa N° 5170 Perú – Italia de Puente Piedra.

1.4.3. Justificación pedagógica:

La presente investigación se justifica por los siguientes aspectos pedagógicos: Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar las características del clima organizacional en instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede incidir en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación, sobre todo, de la gestión pedagógica en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo peruano.

Esta investigación servirá para pronunciarse en favor de una educación equitativa y de calidad que desarrolle la creatividad y la innovación para participar en los cambios continuos del mundo moderno, que conduzca a los estudiantes por la senda del aprendizaje a lo largo de la vida, que forme personas solidarias, justas, consecuentes y activas en lo que respecta a su responsabilidad y conscientes de sus derechos y de los demás. Los resultados de esta investigación, además de comprobar la relación que existe en ambas variables, reportará recomendaciones que las autoridades de las Institución Educativa N° 5170 Perú – Italia de Puente Piedra, decidirán en qué medida podrán ser válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar, para que estas institución siga manteniendo su bien merecido imagen, así como desarrollar una buena gestión pedagógica.

1.4.4. Justificación psicológica:

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no

depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Las instituciones educativas como centros de confluencia de personas que están en proceso de formación de su personalidad, a través de la educación formal que se imparten en ellas. Y siendo, el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directores, componentes fundamentales para el desarrollo de una educación de calidad, en las instituciones educativas proponemos la presente investigación, a fin de contribuir la solución de estos problemas que permitan viabilizar un mejor desempeño de los integrantes de una comunidad educativa.

La importancia del clima organizacional en las instituciones educativas del país y su relación con los estilos de liderazgo está fuera de toda duda, por lo que en primeras averiguaciones al respecto, se han encontrados investigaciones realizados en realidades diferentes a lo que se pretende con esta investigación. Estas investigaciones son el soporte científico para sustentar mejor el presente trabajo.

1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

En el presente siglo la gestión educativa, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. En ese sentido me planteo la siguiente hipótesis general y específica de investigación.

1.5.1. Hipótesis general:

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

1.5.2. Hipótesis específicas:

Primera hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

Segunda hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Tercera hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

Cuarta hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Quinta hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión trabajo en la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y LA CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición conceptual: Es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la actividad educativa.

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: ESTILO DE LIDERAZGO

Definición Conceptual: Forma de ejercer una responsabilidad con un estilo gerencial que canaliza adecuadamente la inteligencia emocional para el buen desarrollo de la actividad educativa.

Variables intervinientes:

- Edad
- Experiencia laboral
- * Sexo
- * Entorno social

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para conocer cuál es el estado del problema de clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo, hemos revisado los ficheros de la biblioteca de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Universidad Cesar Vallejo de Lima Norte a fin de determinar qué investigadores han estudiado el problema y hasta donde ha avanzado. El resultado es que no existe un trabajo con el nombre específico de: El Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra en el año 2013. Sin embargo hay algunas tesis relacionados al clima organizacional y el liderazgo que detallamos en los siguientes párrafos.

2.1.1. INVESTIGACIONES EXTRANJERAS:

El estudio que realiza Fernández, F. (1992) en su tesis “Relaciones entre el estudio gerencial del personal directivo de la escuela básica del Altograncia de Orituco de la 3ra. Etapa y el clima organizacional de dichas instituciones”, sostiene que “la gerencia educativa está en manos de personas no certificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas”. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial, puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se realiza en la educación de una nación, obtenga los objetivos y alcance de las metas previstas.

Gracia G., (1997) en la tesis “necesidades de capacitación para la función gerencial del personal directivo de educación básica” considera que “se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a la vez se en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente”. Se puede también, inferir de este planteamiento, que además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar, las actividades de una organización educativa, el papel primario de los gerentes educativos, consiste en lograr influir en los demás, para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por las organizaciones educativas. Tal situación requiere una persona mayor motivada y con gran confianza en sí misma, que le empuje a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas. El estudio de liderazgo del director tiene mucha trascendencia en la gestión de la educación, tal como lo señala el autor.

Bustamante Olivera, Gienina (2007), En su tesis “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de las organizaciones educativas. En esta investigación descriptiva se explicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis las comunicaciones internas de las organizaciones educativas; por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel compromiso con los objetivos de las instituciones, programa de mejoras en el sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectiva para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional, como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Del mismo modo, encontramos investigación hecho por Bracho C. (1999) denominado, “Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una Institución de educación superior” en la que comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de una determinada institución.

2.1.2. INVESTIGACIONES NACIONALES:

El resultado es que no existe un trabajo con el nombre específico de: El Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra en el, año 2013. Sin embargo hay algunas tesis relacionados al clima organizacional y el liderazgo.

En las investigaciones relacionadas al clima organizacional y el estilo de liderazgo de los directores de autores nacionales encontramos los siguientes investigados: Fernández T. (2009), en su tesis “influencia del clima organizacional en el desempeño docente en las Instituciones Educativa de la UGEL 14-Oyon”, llega a las siguientes conclusiones:

1. Se afirma, con una probabilidad del 95% que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente arrojó un nivel bueno de correlación directa significativa alcanzando 60.8%

2. Se afirma, con el 95% probabilidad que existe relación entre la comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre la comunicación y el desempeño docente arrojó un nivel mediano de correlación directa muy significativa, alcanzando 43.2%

3. Se afirma, con una probabilidad del 95% que existe relación entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre de confianza y el desempeño docente arrojó un nivel mediano de correlación directa significativa alcanzando 43.0%

4. Se afirma, con una probabilidad del 95% que la motivación se encuentra directamente relacionado con el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre la motivación y el desempeño docente arrojó un nivel mediano de correlación directa muy significativa alcanzando 54.7%.

5. Se afirma, con el 95% de probabilidad que el nivel de participación se encuentra directamente relacionado con el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre el nivel de participación y el desempeño docente arrojó un nivel mediano de correlación directa muy significativa alcanzando 53.1%

6. Se afirma, con una probabilidad del 95% que el liderazgo no se encuentra directamente relacionado y el desempeño docente en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 14-Oyón.

La correlación entre el liderazgo y el desempeño docente arrojó un nivel malo de correlación directa y no significativa 10.0%

7. Según la percepción del docente, el estilo del director es de corte autoritario y un liderazgo que poco influye en el clima organizacional, salvo de las Instituciones educativas más grandes como de Oyón y Capillapata.
8. El estilo de liderazgo autoritario del director no se traduce necesariamente en un liderazgo, sino que se convierte en un obstáculo para lograrlo, según la percepción del docente (valor $p=0,305>0.05$).
9. En la percepción del clima organizacional, según los alumnos se aprecia un mejor clima por encima de la media de las Instituciones Educativas de Oyón y Mallay y por debajo de la media en Arapongo, Chiuchin, Huancahuasi Y Capillapata..

En misma la investigación se aprecia las siguientes recomendaciones.

1. Se sugiere la aplicación de estrategias para mejorar la comunicación en las instituciones Educativas, convirtiéndose en una comunicación asertiva, que permita exponer puntos de vista de los agentes educativos en beneficio de los objetivos institucionales.
2. Se considera conveniente promover la confianza entre docentes para mejorar el desempeño docente y que esto permita trabajar de manera eficiente, demostrando sus fortalezas y superando sus debilidades.
3. Es importante la realización de talleres de motivación personal y profesional que permite sentirse renovados y valorados para enfrentar su labor docente con actitudes favorables que sean transmitidos constantemente a los alumnos y mejorar de manera integral el clima de las Instituciones educativas.
4. Se sugiere incrementar el nivel de participación de los docentes, y alumnos en el desarrollo de las acciones educativas que esto proporciona y mejora la

identificación con la institución y sus objetivos institucionales, lo cual la convierte en una institución de calidad.

5. Es necesario establecer un estilo de liderazgo que logre mejorar de manera integral el clima de las Instituciones Educativas, a su vez permita el desarrollo del docente y alumnos líderes en busca de una sociedad mejor.
6. Es preciso continuar con esta investigación para indagar sobre las razones de origen organizacional que motivaron el comportamiento de los indicadores analizados de forma tal que permita mejorar el clima organizacional de las Instituciones –Educativas, ya que esto influye directamente en el desempeño docente, la cual indica ser una variable muy importante que hay que tener en cuenta para lograr instituciones de calidad en el ámbito de la UGEL 14- Oyón.

Otra investigación de Quispe, P., (2010) en la tesis titulado “relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores, arribó a las siguientes conclusiones:

1. Existe débil relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director en el desempeño docente ($r=0,4675$) en docente y ($r=0,4854$) en alumnos y como tal este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. La puntuación lograda se han ubicado en el nivel regular (tabla 1 y 9) la cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4,5,6,8, y 16) porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical lo demuestra el control de docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salga a la luz, imponiendo las suyas.
2. Existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente ($r=0,6403$) en docentes y ($R=0,4788$) en alumnos. Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en un nivel regular (tabla 2 y 10) lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15, y 16)

porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades en la toma de decisiones compartidas ya su capacidad de escucha, para aceptar las ideas nuevas de los docentes.

3. Existe relación media entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente ($r=0,6687$), en los docentes y ($0,6114$, en los estudiantes y por lo tanto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel alto (tabla 3) y el nivel regular (tabla 11), para el estilo liberal, lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 7, y 8) porque demuestra regular preocupación, por la tarea, en su intromisión en el trabajo, su evasión de responsabilidades con la información y delegación de responsabilidades.
4. Las correlaciones encontradas entre el estilo de liderazgo y el desempeño docentes son positivas significativas. Esto explica que a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.
5. En cuanto al desempeño docente predomina el nivel básico (50%), el 41% de docentes alcanza los niveles potente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.
6. En la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.
7. El estilo de liderazgo democrático del director contribuye positivamente en las dimensiones: capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño docente de sus funciones laborales, y las relaciones interpersonales con sus alumnos y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor docente.

En la misma investigación, el autor plantea las siguientes recomendaciones:

1. Como directores de las Instituciones públicas del 2do sector de Villa El Salvador, han demostrado ser autoritarios en el nivel regular, pero con mayor incidencia en los demás estilos; no deben evadir sus responsabilidades en la toma de sus decisiones verticales, su labor debe centrarse en el control del personal, de manera respetuosa en su trato amable pertinente que las nuevas ideas de los docentes salga a la luz en bien de la institución.
2. Como los directores también se han demostrado democráticos en el nivel regular, pero con menor incidencia que el autoritario, deben elevar su gestión con el estilo democrático para mejorar el desempeño de los docentes confiando mucho más en la capacidad de los docentes, asignándoles responsabilidades donde el docente asuma por convencimiento, en la toma de decisiones compartidas, estableciendo buena comunicación con una amplia capacidad de escucha y tolerancia aceptando ideas nuevas para mejorar.
3. Asimismo, como los directores han demostrado ser líderes liberales, aunque en nivel regular, es necesario que oriente su liderazgo a lo democrático, porque una regular preocupación por la tarea, una mínima intromisión en el trabajo en equipo, evasión de responsabilidades, escasa accesibilidad a la información y delegación de responsabilidades confusas genera bajo desempeño docente.
4. Las correlaciones encontradas entre el estilo de liderazgo y el desempeño docentes son positivas significativas, es necesario la aplicación del estilo de liderazgo democrático para obtener mejor desempeño docente.
5. Sí la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener los bajos resultados en el desempeño docente, es necesario que los directores definan un estilo a emplear para elevar el desempeño de los docentes. porque se necesita directores que dirijan a través de proceder democrático.
6. El gobierno a través del Ministerio de Educación debe convocar a los concursos públicos las plazas de directores con la finalidad de garantizar buenos líderes

educativos. Además con permanente capacitación, actualización, perfeccionamiento y especialización.

7. Se debe impulsar este tipo de estudios para constatar que si los que dirigen las Instituciones Educativas públicas son adecuadas para dicha función

En la investigación titulado “Influencia del liderazgo en la calidad de gestión educativa”, Sorado, M. (2010) llegó las siguientes conclusiones:

1. Como el valor $p=0,000 < 0,05$, podemos afirmar que con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el periodo marzo – mayo del 2009. La dimensión que más influye en la calidad de gestión educativa es el pedagógico (0,619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de (0,619).
2. Como el valor $p=0,000 < 0,05$ afirma con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de gestión educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL 03 Lima en el periodo marzo mayo del 2009. Presente una correlación parcial, directa y significativa 0,937.
3. Como el valor $p=0,000 < 0,05$ podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe correlación entre la administración de los directores y la calidad de la gestión educativa de las Instituciones Educativa de la UGEL 03 Lima en el periodo marzo – mayo 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,919.
4. El valor $p=0,044 < 0,05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre la institucionalidad y la calidad de gestión educativa de las Instituciones Educativa de la UGEL 03 Lima en el periodo marzo – mayo 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,461.

En la misma investigación el autor propone las siguientes recomendaciones:

1. La calidad es un tema que debe promoverse en todas los sectores de la educación. Si bien es cierto que el gobierno peruano cumpliendo con su compromiso como país firmante en la cumbre de Jontiem y Dakar a implementado de materiales a las Instituciones Educativas del país, no lo ha hecho gran tarea cual es de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de gestión educativa.
2. Sólo a través de la capacitación en calidad de gestión, que es una herramienta importante se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre en cuando el gobierno tenga la misión de cumplir con el Acuerdo Nacional, cual es incrementar anualmente mayor inversión al sector educación y de esta forma se logrará la calidad educativa, que es la base para educación para el desarrollo sostenible.
3. Las Instituciones Educativas Superiores que desempeña un rol vital, formando futuros profesionales, tiene la misión de crear una base de trabajo de investigación, para el desarrollo de la calidad de la gestión de las regiones, a través de extensión y proyección social, orientando a las comunidades a mejorar los recursos humanos con modelo de educación sostenible.
4. Ante la evolución del concepto de desarrollo, que pasa de ser estrictamente economicista a una concepción más humana globalizante, sostenible incorporándose luego a este concepto de derecho de las futuras generaciones, a vivir en un planeta más equilibrada y justo; supone también entender a la educación, como parte intrínseca e indisoluble del desarrollo. Y como función constructiva que tiene la educación debe garantizar la sostenibilidad a través de la calidad de gestión; requiere los futuros gobiernos por lo tanto, el destinar más presupuesto al sector educación, que permita lograr mejores capacitaciones de los docentes, para lograr en un mediano plazo el mejoramiento continuo del sector educación y lograr sostenibilidad de los educandos en sus niveles básico y superior.

Molocho, N., (2009) en la tesis de maestría “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01- Lima Sur 2009” hace las siguientes conclusiones:

1. El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación al 95% de confianza.
2. El clima institucional correspondiente en el diseño organizacional influye en un 43,8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur, con lo que se cumple la hipótesis planteada en la investigación al 95% de desconfianza.
3. El clima institucional expresado en la cultura de la organización influye en un 43,8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur con el que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación al 95% de confianza.

En la misma investigación el autor hace las siguientes recomendaciones:

1. En el clima organizacional se sugiere elaboren, incrementar y efectuar programas por el mejoramiento del clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la GUEL.
2. En el potencial humano se sugieren en dotar de herramientas necesarias a los jefes de los órganos de diversas líneas, como estilos gerenciales sobre los principio, valores, creencias del clima organizacional, estableciendo como punto de referencia sobre el equilibrio de estos factores, la mejor manera de lograr un cambio con el estilo gerencial o liderazgo, siendo esta, mediante el ejemplo dado que todo entre por los sentidos, sobre todos por los ojos, no se puede exigir algo que no se hace.

3. En cuanto al diseño organizacional, en la sede administrativa debe de estar expresado en tres componentes: organigrama, manual de organización y funciones y manual de procedimientos administrativas, de tal forma facilita la relación entre los niveles funcionales, permite la rápida adopción al cambio, la innovación. Así como buscar el desarrollo administrativo eficiente armónico y democrático de acuerdo a propósitos, fines competencias y compromisos de cada uno de los miembros de la institución administrativa.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

En esta parte del marco teórico se desarrolla y analiza diferentes tópicos del clima organizacional partiendo, de que un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor logro por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la Institución.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.1.1. Antecedentes del Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Las perspectivas formalizantes de la escuela clásica, por otra parte, habían encontrado ásperas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

2.2.1.2. Definición de Clima Organizacional.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Con respecto a su definición sobre este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de

las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.1.3. Teoría del Clima Organizacional de Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el

ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones.

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

2.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional de Likert.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

- **Clima de Tipo Autoritario: Sistema LI Autoritarismo Explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas

- **Clima de Tipo Autoritario: Sistema LII – Autoritarismo Paternalista.**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de Tipo Participativo: Sistema LIII –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la

cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de Tipo Participativo: Sistema LIV –Participación En Grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En las tablas 1, 2, 3 y 4 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados. <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. <p><i>Proceso de influencia.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de los objetivos a nivel medio. • y pocas posibilidades de formación <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El control no se efectúa más que en la cumbre. • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario

Sistema II: Autoritarismo paternalista

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
<p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. • En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	<p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre. • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

Tabla 3: Características del clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
<p>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 	<p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Puede darse un poco de distorsión y de filtración. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

Tabla 4: Características del clima de tipo participativo

Sistema IV: Participación de grupo

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
<p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. • Hay plena aceptación de los objetivos por • parte de todos los empleados. 	<p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • No se observa ninguna filtración o distorsión. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una • fuerte implicación de los niveles inferiores

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

2.2.1.5. Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

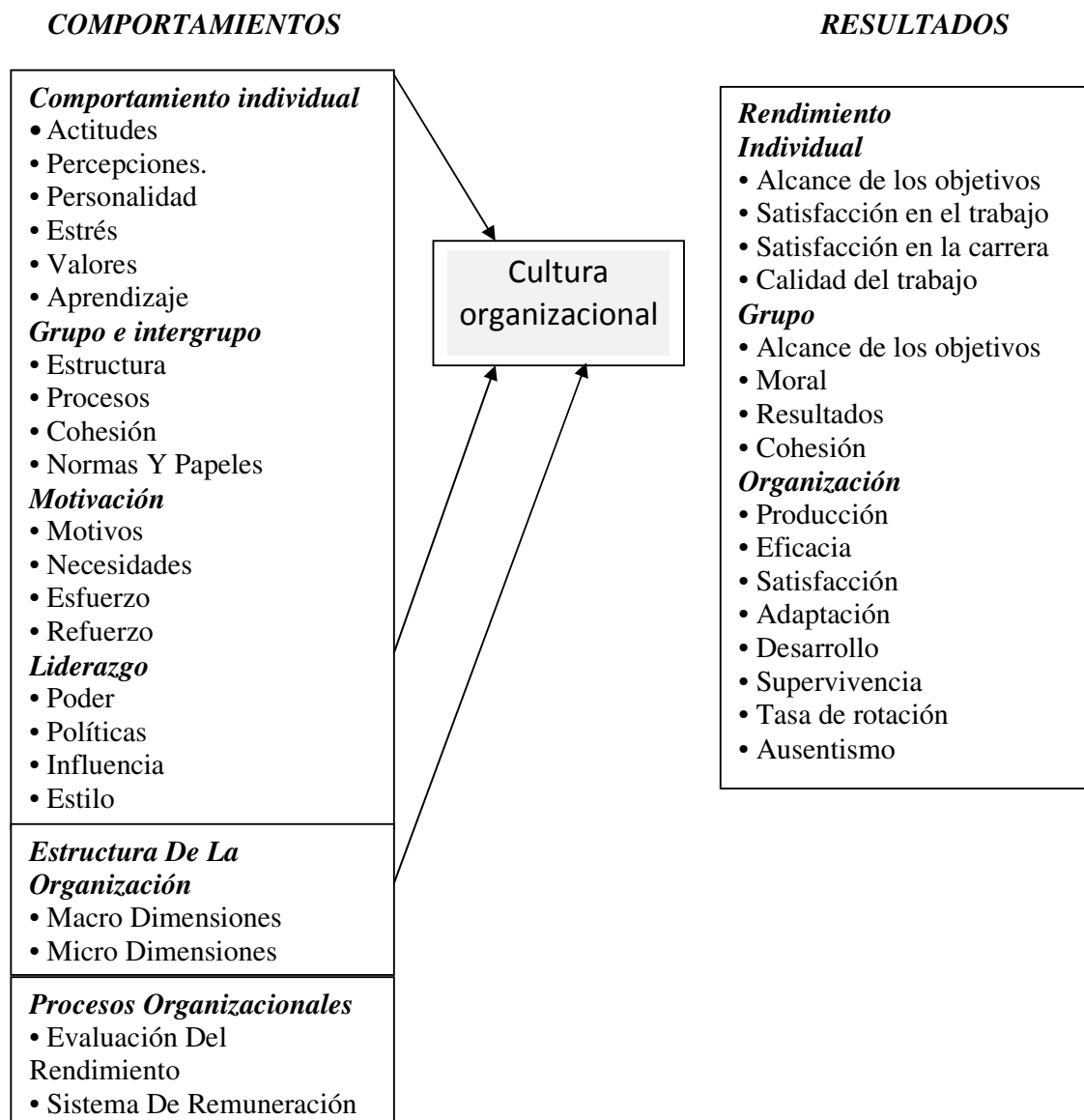
Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante

efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.2.1.6. Componentes del Clima Organizacional

En la figura 1 se presenta la forma en que, según Brunet, (2004) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

FIGURA N° 1



2.2.1.7. Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

a) Dimensiones del clima organizacional según Likert.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada

b) **Dimensiones del clima organizacional Según Pritchard Y Karasik**

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

2.2.2. ESTILOS DEL LIDERAZGO

En esta parte del marco teórico se desarrolla el concepto general de liderazgo, sus estilos y sus diferentes evoluciones conceptuales, así como las diferentes teorías que han

aparecido sobre el tema. Posteriormente se analiza el liderazgo y sus estilos en el ámbito de la educación, especialmente en lo que se refiere al docente, tomando como base los referentes estudios que se han realizado.

2.2.2.1. Definición de liderazgo.

Es muy difícil encontrar una definición de liderazgo que satisfaga a todos los investigadores. En consecuencia, para poder definir lo que es el liderazgo debemos partir afirmando que no existe una única definición del mismo. Sin embargo, citaremos algunas definiciones o creencias comunes sobre este tema:

- a) Según el diccionario de la Real Academia Española, líder (del inglés leader, guía) es aquella persona la que un grupo sigue, reconociéndola como orientador o jefe.
- b) El diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de una o varias metas.
- c) “Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo”.
- d) Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas.
- e) Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.
- f) “Es un proceso a través del cual una persona - el líder- asegura la cooperación de sus seguidores”.

2.2.2.2. Características del líder

Como vemos la definición de liderazgo es muy difusa, pero en general, diferentes autores están de acuerdo que un líder debe tener una serie de características que define su personalidad. A continuación citaremos algunas de ellas:

- a) El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) El líder no resultará por sus rasgos individuales, únicos o universales; sino que surge en la medida que sobresale en algo que le interesa al grupo. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- c) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- d) Debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderar.
- e) El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Todas estas cualidades que caracterizan al líder y que son esenciales para ejercer un adecuado liderazgo se pueden aprender y desarrollar a través de la educación y de la experiencia. Un líder se lo puede entrenar y potenciar mediante una formación especial, que beneficie a la sociedad.

2.2.2.3. Evolución conceptual del liderazgo

A lo largo de la historia se ha venido considerando que los líderes son raros en la naturaleza humana, que los líderes nacen, no se hacen; que los líderes son carismáticos, dinámicos, magnetizan, son joviales, optimistas, poseen fortaleza, fuerza, que solo existen en la cúspides organizacionales, controlan, manipulan, etc. Esto es lo que pensaba la mayoría de la gente hasta que los científicos sociales comenzaron a hacer del liderazgo un tema legítimo de investigación intensiva, con el fin de clarificar un tema de tanta trascendencia en la vida de las organizaciones.

A continuación analizaremos las concepciones más comunes que se han tenido en relación al líder:

a) ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?

Esa es la gran pregunta. Y la respuesta suele ser ambigua, con alguna que otra válida. Antiguamente, cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en líder, para muchas personas resultaba claro que el liderazgo se heredaba, especialmente en la época de los reyes y de la aristocracia, donde sus vasallos se entregaban ciegamente por una monarquía absoluta, y a los que la Iglesia un guía solemnemente.

Cuando esta época se derrumbó, se hizo obvio que los líderes provenían, de todos los estratos sociales, y esta experiencia nos enseñó que el liderazgo era algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados, aunque por supuesto no dejamos de reconocer que algunas personas nacen con algunos dones naturales que les facilitan su relación con los demás, pero tampoco significa que esto les asegure un liderazgo de por vida.

b) LOS LÍDERES SON UNA RAZA.

El líder era percibido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos o dones especiales de los dioses, es decir, nacían con ellos, y al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en su líder.

Por tanto los grandes líderes eran tan raros como los artistas extraordinarios o los grandes actores. Sin embargo no deja de sorprendernos la existencia de individuos que en su trabajo no destacan pero son gentes connotadas dirigiendo en sus horas libres organizaciones religiosas, de alcohólicos anónimos, ecologistas o artistas y deportivas, lo cual nos indica que la acción del líder es parecida a la de ser padre madre de familia, es decir que está implícita en la naturaleza humana la posibilidad del liderazgo.

c) LOS LÍDERES SON CARISMÁTICOS

Es el clásico líder que a través de su personalidad y su influencia puede inspirar a los demás a seguirlo. Es un tipo del liderazgo que suele contar con gran

popularidad, siendo el carisma una cualidad que para muchos es sinónimo natural de liderazgo.

Es indiscutible que algunos seres humano poseen un don de gente especial, que los hace conquistar fácilmente la aceptación y la simpatía de los demás, pero esto no significa que sea una cualidad que posean todos los líderes, ya que algunos en lugar de atraer, más bien inspiran miedo o terror, pero es indiscutible que mientras más alta sea la investidura del líder, su sencillez se convertirá automáticamente en carisma; así imaginemos a un primer mandatario saludando de manos a sus subordinados o atendiendo pequeñas cortesías con los demás, lo cual se traduciría en un incremento de su carisma, en cambio, el líder mediocre, entre más alto está, más engreído y despreciativo se comporta, olvidando que gracias a que tiene seguidores puede mantenerse en el puesto en que está, y si desea ascender requiere aún más apoyo de los demás.

En definitiva el carisma se puede adquirir poniendo especial cuidado en las actitudes de cortesía hacia los otros seguidores; y a la inversa se perderá en la medida en que el líder menosprecie y humille a los demás.

d) LOS LÍDERES SÓLO EXISTEN EN LAS CÚSPIDES ORGANIZACIONALES.

Se ha pensado por tradición que solamente es líder aquel que está en la cumbre. Es indiscutible que quien ostente la máxima jerarquía en cualquier tipo de organización es el líder máximo, pero se ve obligado a delegar su liderazgo en otros subordinados, quienes a su vez, dependiendo del tamaño de la organización, se verán obligados delegar parte de su liderazgo, ya que dirigir significa fundamentalmente hacer a través de los demás, lo cual se traduce en que cualquiera que tenga subordinados adquiere una condición de líder.

Sin embargo un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes, son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean.

Como vemos la búsqueda de líderes a menudo se ha organizado hacia la identificación de las personas que poseen bien desarrollado este rasgo, sin embargo parecería que la realidad de la situación es muy distinta. De hecho concebido en la relación con el individuo el liderazgo no es un atributo de la personalidad, sino una cualidad de su rol.

Es por ello que los estudiosos del tema han realizado minuciosos análisis para identificar los rasgos universales del líder a través de la investigación sistemática, mediante la cual se ha podido comprobar que las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender; demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural.

2.2.2.4. Teorías del liderazgo

Siendo el liderazgo una capacidad tan importante para el logro de los objetivos de un grupo, los investigadores han estudiado las características que hacen eficaz a un líder, desarrollado una serie de teorías:

a) LA TEORÍA DE LOS RASGOS

Busca el conjunto de atributos o características de la personalidad, tanto: físicos, sociales o intelectuales que permitan describir a los líderes y poder diferenciarlos de los no líderes. Para ello se estableció 5 características:

- Ambición y energía.
- Deseo de dirigir.
- Honradez e integridad.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia y conocimientos adecuados para el puesto.

Según esta teoría si se está en presencia de un sujeto que reúna dichas características se estaría en presencia de un verdadero líder. Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también observaron que el hecho de poseer estas

características no garantizaba que la persona fuera líder. La crítica que se hace a esta teoría es que no tomaron en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores.

b) TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Surge debido al poco éxito de la teoría de los rasgos. La misma que busca demostrar si el comportamiento tiene que ver directamente con el desarrollo del liderazgo. Los investigadores de La Universidad del Estado de Ohio, en Estados Unidos, identificaron dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes:

- La estructura de inicio, que estaba referida al grado que tiene un líder para definir y estructurar su función y la función de sus subordinados o equipo de trabajo para poder alcanzar sus objetivos. Este líder se identifica por las formas en que asigna las responsabilidades o tareas a sus subalternos, siendo estas tareas específicas, y por la forma como espera que los trabajadores desarrollen esas pautas dadas, así como el efectivo cumplimiento del trabajo en el tiempo estipulado.
- La consideración, es la forma o nivel en el cual el líder desarrolla las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes de su equipo y el interés por sus problemas y sentimientos. Según esta investigación los líderes que desarrollan efectivamente los comportamientos propios de la estructura inicial y la consideración, son sujetos que por lo general logran alcanzar todas las metas propuestas y la satisfacción de sus equipos de trabajo u organización. Otra investigación, pero esta vez realizada en Survey Research Center de la Universidad de Michigan en 1960, observó y estableció otras dimensiones del comportamiento de liderazgo:
- Liderazgo orientado a los empleados, que se caracterizaba por desarrollar una conducta de interés hacia la relación con sus empleados, en sus necesidades y presto a aceptar las diferencias entre cada uno de ellos.

- Liderazgo orientado a la producción, donde la conducta desarrollada por el líder le otorgaba más importancia a la producción y a la forma de llevar a cabo el trabajo por sus subalternos, sin interesarse en ellos, sus empleados solo eran un medio para producir. Este estudio demostró que el liderazgo cuyo comportamiento estaba orientado hacía el empleado fue más efectivo, puesto que a ese modelo se asoció una mayor productividad y mayor satisfacción por parte de los subalternos.

c) **TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**

Fue desarrollada por Fred Fiedler en el año 1967 y plantea que los grupos eficaces dependen sin duda, de la relación e interacción del líder y sus subordinados.

Fiedler desarrollo su estudio a través de un cuestionario llamado:

Cuestionario del compañero menos preferido (CMP). El mismo tenía por objeto medir si los sujetos se orientaban a las relaciones o a las tareas. A través de este cuestionario se determinó que el/o los sujetos que evaluaban al compañero menos preferido en términos favorables con una puntuación alta, se determinaba que dicho sujeto estaba orientado a las relaciones; mientras que el sujeto que ve al compañero en términos desfavorables y la calificación obtenida era baja se determinaba que ese sujeto estaba más dado a la productividad o estaba orientado a la tarea. Una vez evaluado este aspecto fue necesario equiparar al líder con la situación, y en este sentido Fiedler observo 3 puntos importantes:

- Relaciones líder-miembro, referido al grado de confianza y respeto que los subordinados desarrollan hacia el líder.
- Estructura de la tarea, referido al procedimiento usado en la asignación del trabajo.
- Poder del puesto, referido al poder que tiene el líder en la contratación, despido, disciplina, ascensos, entre otros.

Si las relaciones entre el líder y los subalternos eran buenas, la estructura del trabajo organizado y el poder del líder fueron amplios, entonces se puede desarrollar de forma excelente la influencia y control del líder sobre el grupo.

d) TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO.

Fue desarrollada por George Graen y asociados en el año 1973, y establece que basándose en las presiones del tiempo los líderes desarrollan una mejor relación con un determinado grupo de subordinados. En esta teoría se presentan dos grupos:

- El grupo "in", representado por el grupo de subordinados en los cuales el líder confía, tiene más atención y probablemente hasta tenga privilegios especiales.
- El grupo "out", cuyos miembros tienen una relación superior-subordinado con el líder, menos atención y por ende menos privilegios.

e) TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Esta teoría se conoce también como teoría de liderazgo situacional y fue desarrollada en 1974. La teoría plantea que el liderazgo exitoso se logra si se selecciona el estilo correcto, y eso depende del nivel de madurez o preparación de sus seguidores. En otras palabras, esta teoría señala que el buen líder depende de sus seguidores, si los seguidores lo aceptan o lo rechazan. Este liderazgo situacional usa las dos dimensiones de Fiedler: comportamientos orientados a la tarea y las relaciones, pero estos autores llegan a catalogarlas como altas y bajas, y señalan cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. También señalan cuatro etapas de preparación a los seguidores:

- La gente no está preparada, es incapaz y por ello no asume ninguna responsabilidad. En ésta etapa uno, los seguidores necesitan lineamientos o instrucciones claras y precisas.
- La gente no está preparada, es incapaz, pero está dispuesta a asumir tareas dadas por el líder. En la etapa dos los seguidores necesitan de una buena relación interpersonal con el líder.
- Los seguidores son capaces, pero no quieren seguir las órdenes del líder. En esta etapa tres, los seguidores necesitan apoyo y más participación.
- Los seguidores están capacitados y dispuestos a obedecer las órdenes del líder. En esta etapa el líder prácticamente no tiene que hacer mucho, ya que cuenta con el apoyo y disposición de sus seguidores. Hersey y Blanchard

siguen tomando en cuenta las conductas del líder orientadas a la tarea y a la relación, pero añaden un nuevo elemento que es la evaluación de la madurez de los empleados, para ejercer el liderazgo de manera flexible, adaptándolo a las diferentes circunstancias. Ellos definen la madurez de los subordinados a partir de dos componentes: la madurez psicológica y la madurez para el trabajo.

- La madurez psicológica es la disposición o motivación para hacer el trabajo, proponerse metas, y obtener logros. O sea, el querer hacer la tarea.
- La madurez para el trabajo es poseer las habilidades, conocimientos y destrezas requeridos para realizarlo. Es decir, el poder hacer la tarea. Lo más importante en esta teoría es evaluar la madurez de los subordinados para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado a esa madurez.

f) TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

Esta teoría señala que las personas siempre tratan de comprender las relaciones de causa efecto, es decir, que cuando sucede algo, el individuo por lo general le atribuye lo sucedido a algo. En el ámbito del liderazgo ésta teoría señala que el liderazgo es simplemente una atribución que los individuos se formulan respecto de otros.

Los investigadores señalan que los individuos asocian ciertas características a los individuos que consideran como líderes, entre esas características están: la inteligencia, excelente expresión oral, conducta extrovertida, entre otras. Es común observar en las organizaciones tratar de explicar basándose en el liderazgo los errores o éxitos de sus resultados. Por ejemplo: si una organización obtiene excelentes resultados, por lo general se le atribuye a la destacada habilidad y buena dirección del presidente de la empresa, se le atribuye a su excelente capacidad para liderar. En cambio si la organización obtiene resultados negativos se le atribuye a la falta de coordinación y liderazgo del director o presidente. De igual forma se consideran como líderes eficaces aquellos sujetos que toman decisiones sin dudarlos y cuyo resultado es positivo, y líderes heroicos a quienes asumen la responsabilidad de casos fracasados y obtienen buenos resultados.

g) TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Se dice que es una extensión de la teoría de la atribución. Plantea que los seguidores le atribuyen al liderazgo hechos o habilidades heroicas o extraordinarias debido a determinados comportamientos. Varios autores han intentado establecer las características de este liderazgo, y en ese intento el autor Robert House estableció tres:

- Confianza elevada en sí mismos
- Fuertes convicciones en sus creencias.
- Dominio.

El investigador Warren Bennis, luego de estudiar y observar a 90 líderes de Estados Unidos estableció cuatro características:

- Sentido de propósito.
- Facilidad y claridad para comunicar sus planes.
- Consistencia y enfoque en la prosecución de su visión.
- Conciencia de sus puntos fuertes y determinación para capitalizarlos en la prosecución de sus objetivos.

Conger y Kanungo de McGill University señalan que los líderes carismáticos se caracterizan por:

- Tener una meta ideal que desean alcanzar.
- Un compromiso personal con esa meta.
- Una personalidad no convencional.
- Tienen confianza en sí mismos y son asertivos.

Este tipo de liderazgo tiene una fuerte influencia en sus seguidores, y las características observadas, en particular las dadas por Conger y Kanungo señalan por qué estos líderes arrastran y mueven masas, pero son líderes que surgen por lo general en determinados ámbitos como: la política, la religión, la guerra o cualquier otra circunstancia en la cual los sujetos ven pérdidas sus esperanzas y confianza. Se puede decir que estos líderes responden a una necesidad de tipo social, religiosa, política, empresarial o cualquier otra, y su labor de liderazgo

pierde eficacia una vez satisfecha esta urgencia; además este tipo de líder por excesiva confianza en sí mismo puede ser un problema cuando para sus seguidores ya haya cumplido su labor.

2.2.2.5. Estilos de liderazgo.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Los estilos son diversos y complementarios, y pueden existir otros que aquí no considero, sin embargo trataré de hacer un resumen de los estilos de liderazgo más conocidos y utilizados.

a) ESTILO AUTORITARIO O COERCITIVO

Da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Este modo de liderar demuestra ciertas características:

- En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva.
- Toda actividad la realizan a su modo.
- No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas.
- Considera a sus subordinados más como empleados que como personas.
- En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos.
- No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder.
- No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad.

- Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar. El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo. El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

b) LÍDER DEMOCRÁTICO

Este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante. Las características que distinguen a los líderes democráticos son:

- No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.
- En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.
- Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.
- Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.
- Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.

- Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.
- Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén, trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
- Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan. Promueve la comunicación en todos los niveles; Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes.

c) LÍDER CONCESIVO-LIBERAL O LAISSEZ-FAIRE.

En este estilo de liderazgo, el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas. En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones. Podríamos citar algunas características propias de esta clase de liderazgo:

- No se compromete con la determinación de metas y políticas.
- Da total libertad al grupo.
- No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente.
- No estimula la productividad del grupo.

Estos son los estilos o tipos de liderazgo que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo al analizar los estilos de liderazgo no podemos asegurar que existiese un estilo único ni ideal. Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para

resolverla. En realidad los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

2.2.2.6. Liderazgo educacional

Como hemos visto los estudios de liderazgo van cobrando una extraordinaria importancia. Mucho se ha estudiado sobre el papel que debe jugar el director en una empresa, de una compañía, o de una institución educativa, etc. Y es justamente en el liderazgo educativo donde quiero acentuar, puesto que un director o un maestro líder significan llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión de este proceso, es comprometerse a hacer más, no basta el mero impulso del conocimiento. La posición del maestro que dicta desde el cómodo sitio de la cátedra, es una imagen por demás superada, caduca y hasta provocadora de un rechazo educativo. Por eso, este, a diferencia del profesor tradicional debe poseer una preparación más adecuada acorde con los cambios cuantitativos y cualitativos que se dan producto del proceso de universalización que se está llevando en vías de realización en la actualidad. Ahora hay que aclarar un punto importante cuando se habla de liderazgo en general y de liderazgo en educación, pues existe algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo cuando se refiere al liderazgo educativo en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, pues se lo aborda para explicarlo, promoverlo y orientarlo con parámetros que son exógenos al actuar educativo. Con esto no se pretende decir que todas las explicaciones en educación sean endógenas a su especificidad, sino precisar que las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que se dan, por ejemplo, en el ámbito del poder público donde el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles para encumbrarse en la pirámide social. En educación el ejercicio del liderazgo es distinto guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo (alumnos).

2.2.2.7. En maestro como Líder de los Estudiantes

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador. Pues es aquella persona capaz de influir en los jóvenes para que se esfuere voluntaria y entusiastamente en lograr sus metas. Es él que se atreve a salir de lo cotidiano buscando nuevas formas de hacer las cosas. Se preocupa por ser modelo para sus estudiantes, es dinámico, entusiasta, innovador, ávido de aprender, creativo y tiene alta autoestima. Es aquel que no pone limitaciones ante los problemas y contagia a los demás con esa actitud y visión positiva; es único en su estilo.

La autoridad del docente como líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral, y sus decisiones afectarán a sus formados. De igual manera, la forma en que el profesor demuestre su poder y autoridad producirá diferentes resultados y puede contribuir a aumentar su eficacia en la clase o disminuirla.

2.2.2.8. Estilos de liderazgo docente

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo del docente las clasificaron con base a la forma en que el maestro utiliza la autoridad, esto es:

a) DOCENTE AUTOCRÁTICO

Aquellos profesores que deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada. Este estilo de profesor se preocupa mucho por:

- Los resultados de las tareas asignadas.
- Permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.
- Es firme en sus convicciones.

- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer.
- Basa su poder en amenazas y castigos

b) DOCENTE DEMOCRÁTICO.

Los profesores que planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de alumnos a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades. Sugieren diversos procedimientos; participan como un miembro más y evalúan los resultados en función del grupo. El maestro democrático:

- Confía en la capacidad y buen juicio de los estudiantes.
- Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que este comprenda su responsabilidad.
- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad.
- Toma decisiones compartidas.
- El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor.
- A veces hay excepciones y es necesario que los profesores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

c) DOCENTE LAISSEZ-FAIRE

Estos profesores se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los estudiantes, y sólo cuando se requiere su opinión, interviene para dar su consejo.

En este estilo de liderazgo el profesor:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
- Deja que el grupo se organice.

d) DOCENTE CON LIDERAZGO SITUACIONAL.

Hersey y Blanchard formularon un modelo de liderazgo situacional, el cual se adapta bien al ambiente educativo y ellos describen cuatro estilos dentro de este modelo:

➤ **ORDENAR:**

Como líder, el profesor define los roles de sus alumnos y les dice qué, cómo, cuándo y con quién van a ejecutar las tareas. Supervisa de cerca el desarrollo del trabajo. La comunicación se da en un solo sentido (maestro - alumno), con poca atención a las características personales de los alumnos.

➤ **PERSUADIR:**

El maestro ejerce la mayor parte de la orientación directiva, admite que el alumno exponga sus puntos de vista y que realice preguntas, pero no que tome decisiones. Explica la decisión ya tomada, aclarándole las ventajas y/o beneficios de cumplir con lo que se le pide. La comunicación es bilateral y existe soporte socio-emocional para que los estudiantes cumplan las tareas que se hacen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

➤ **PARTICIPAR:**

Tanto el profesor como los alumnos participan del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una comunicación en dos sentidos. El maestro y los alumnos interactuando, toman decisiones, es decir, ambos comparten ideas para llegar a una decisión acordada y planear estrategias de aprendizaje. El docente muestra un mayor comportamiento de facilitador.

➤ **DELEGAR:**

El maestro deja al alumno la decisión de cómo actuar para lograr el objetivo establecido. Aquí la supervisión del maestro es general. El maestro puede elegir el estilo de liderazgo a ejercer, dependiendo de la madurez del alumno en forma individual, así como del grupo; considerando ésta como la suma de la motivación (querer) más la capacidad (poder) para desarrollar una tarea. De acuerdo al estilo situacional de liderazgo, el maestro líder deberá tener la capacidad de captar las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas:

- Ordenar. Cuando el alumno no está motivado y no tiene los conocimientos para realizar la tarea.
- Persuadir. El alumno comienza a adquirir los conocimientos, pero no está motivado para desempeñar la tarea
- Participar. Cuando el alumno posee, hasta cierto grado, el conocimiento y la motivación para llevar a cabo la tarea.
- Delegar. El alumno ya está motivado y tiene los conocimientos necesarios para realizar la tarea.

e) DOCENTE CON LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Este pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todo; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Los líderes educativos transformacionales saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos y normas de la institución. Son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos. Es importante tener en cuenta que el líder a diferencia del profesor tradicional reconoce la necesidad del cambio y promueve la participación de los estudiantes en las diferentes tareas ejerciendo el control de las mismas, enfrentando con optimismo los desafíos del futuro.

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en pos de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El clima organizacional es la calidad favorable y desfavorable del entorno social de la empresa. Consiste en métodos de acción tradicional y cultural, es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de la organización, especialmente en lo relativo a la comodidad de los empleados.

LIDERAZGO

Es el proceso a través del cual una persona ejerce influencia sobre la actitud o actividad de otras para lograr una o varias metas basado en una distribución desigual del poder (El líder tendrá más poder que el resto) y, en general en una serie de valores que establecen los vínculos entre el líder y sus seguidores. En este proceso se puede observar el perfil del líder como un agente de cambio, desarrollando habilidades para producirlo a través de una visión

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo es el accionar Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	ELABORACION DE CONSTRUCTO/DEFINICIÓN	ELECCIÓN DE FACTORES/DIMENSIÓN	Elección de indicadores	Valoración	Índice
VARIABLE(1) Clima organizacional	Es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la actividad educativa	Relaciones intrapersonales Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce sus fortalezas y debilidades. • Usa adecuadamente sus fortalezas. • Busca superarse profesionalmente. • Se integra con facilidad al entorno Social. • Es respetuoso con los demás. • Es solidario con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi Nunca • Nunca 	5 4 3 2 1

VARIABLES	ELABORACION DE CONSTRUCTO/DEFINICIÓN	ELECCIÓN DE FACTORES/ DIMENSIÓN	Elección de indicadores	Valoración	Índice
VARIABLE (2) Estilo de liderazgo del director	Forma de ejercer una responsabilidad con un estilo gerencial que canaliza adecuadamente la inteligencia emocional para el buen desarrollo de la actividad educativa	Liderazgo Liderazgo transformacional Gestión Comunicación Trabajo en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para planificar actividades. • Aptitud para motivar al personal. • Aptitud para seleccionar al personal. • Se relaciona con empatía. • Aptitud para manejarse en situaciones de conflicto. • Aptitud para manejarse en situaciones de tranquilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi Nunca • Nunca 	5 4 3 2 1

3.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se aplicará es el descriptivo correlacional, de corte transversal.

DESCRIPTIVO: porque se busca medir las variables de estudio, para determinar las características en los términos deseados.

CORRELACIONAL: Debido a que nuestro interés es la determinación del grado de correlación que hay entre las dos variables de interés en una misma muestra de sujetos de estudio.

DE CORTE TRANSVERSAL: porque la relación de los datos se realiza en un solo momento y en un tiempo único.

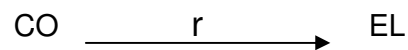
- Según el tipo de conocimiento previo en la investigación, la investigación es científica.
- Según la naturaleza del objeto de estudio, es factual o empírica
- Según el tipo de pregunta planteada en el problema, es investigación teórica explicativa.
- Según el método de contrastación de las hipótesis es de efecto a la causa o también llamado ex post facto
- Según el método de estudio de las variables es cuantitativas
- Según el número de variables es bivariadas
- Según el ambiente en que se realiza es bibliográfica y de campo
- Según el tipo de datos que producen es secundario
- Según el enfoque utilitario predominante es teóricas o especulativas
- Según la profundidad con que se trata el tema es estudios previos, piloto, exploratorio, o survey.
- Según el tiempo de aplicación de la variable es transversales o sincrónicas.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE LA HIPÓTESIS.

El estudio de la presente investigación tiene dos variables; la variable dependiente (Estilo de liderazgo) es el efecto y la causa es la variable independiente (Clima Organizacional).

Por el nivel de conocimientos, es explicativa porque da respuestas al por qué de la investigación y establece relaciones entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso.

El diseño aplicable es correlacional causal, el cual permitirá la relación entre las variables del estudio, se representa de la siguiente manera:



CO = Clima Organizacional

EL = Estilos de liderazgo

r = Relación

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo está determinado en el distrito de Puente Piedra.

La población elegida para la investigación son todos el personal de la Institución Educativa 5170 “Perú Italia” de la comunidad de Cruz de Motupe del distrito de Puente Piedra.

MUESTRA PERSONAL DE LA I. E. 5170 PERÚ ITALIA			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DOCENTES	10	14	24
ADMINISTRATIVOS	1	2	3
TOTAL	11	16	27

Fuente: elaboración propia

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

TÉCNICAS: se seleccionará de acuerdo a las características y necesidades de cada variable. Para la recolección de datos se usa técnicas de observación y cuestionario y los instrumentos que se elabora para su aplicación son dos cuestionarios estructurados.

INSTRUMENTOS:

Para la presente investigación se aplicará como instrumento para el recojo de la información: son dos cuestionarios estructurados.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FICHA TÉCNICA

AUTOR : LEÓN BLAS, Amador Noé

BASES TEÓRICAS : Análisis de los elementos del clima organizacional
Distribución de Dimensiones e ítems

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la I.E. 5170 “Perú Italia”

DURACIÓN : 15 minutos

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO: El cuestionario cuenta con 15 ítems, dividido en cuatro partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

Dimensiones	Ítems	Total de Ítems
Relaciones intrapersonales	1,2,3,	03
Relaciones Interpersonales	4,5,6	03
Estilo Gerencial	7,8,9,10	04
Inteligencia emocional	11,12,13,14,15	05

Puntuación de cada ítem:

Tabla

ALTERNATIVA	ÍNDICE
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO

FICHA TÉCNICA

AUTOR : LEÓN BLAS, Amador Noé

BASE TEÓRICA : Análisis de los elementos de estilo de liderazgo

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la I.E. N°5170 “Perú Italia”

DURACIÓN : 20 minutos

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO : El cuestionario cuenta con 30 ítems, dividido en cinco partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

Dimensiones	Ítems	Total de Ítems
Liderazgo del director	1,2,3,4,5,6,7,8,9	09
Liderazgo transformacional	10,11,12,13,14,15,16	07
Gestión pedagógica del director	17,18,19,20,21,22	06
Comunicación	23,24,25,26,27	05
Trabajo con la comunidad	28,29,30	03

Puntuación de cada ítem:

ALTERNATIVA	INDICE
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Distribución de Dimensiones e ítems

DIMENSIONES	ÍTEMES	TOTAL DE ÍTEMES
Relaciones intrapersonales	1,2,3,	03
Relaciones interpersonales	4,5,6	03
Estilo gerencial	7,8,9,10	04
Inteligencia emocional	11,12,13,14,15	05
Liderazgo del director	1,2,3,4,5,6,7,8,9	09
Liderazgo transformacional	10,11,12,13,14,15,16	07
Gestión pedagógica del director	17,18,19,20,21,22	06
Comunicación	23,24,25,26,27	05
Trabajo con la comunidad	28,29,30	03

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.

Validación de los instrumentos.

Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para los cual fueron construidos. Por ello, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de Juicio de Expertos, para lo cual , recurrimos a la opinión de 3 Docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes determinaron la pertinencia muestral de los ítem de los instrumentos. A ellos se les entrego la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en el cuadro:

Nivel de validez de los cuestionarios, según el juicio de expertos.

EXPERTOS	Clima Organizacional	Estilo de Liderazgo
	%	%
Dra. Tamara Pando Ecurra	80	85
Dra. Norka Obregón Alzamora	75	75
Dr. Abelardo Campana Concha	100	100
PROMEDIO	85	87

FUENTE: Ficha de validación del cuestionario 2013.

Los valores resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto en el clima organizacional como en el estilo de liderazgo, para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos en el siguiente cuadro:

Cuadro

Valores de los niveles de validez.

VALORES	NIVELES DE VALIDEZ
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente: Cabanillas A., Gualberto (2004). Tesis: *Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de Educación*. UNSCH.

Dada la validez de los instrumentos por Juicio de Expertos, donde el cuestionario sobre el clima organizacional, obtuvo el valor de 85% y la estilo de liderazgo obtuvo el valor de 87%, podemos deducir que el cuestionario sobre el nivel de clima organizacional tiene un nivel de validez muy bueno y el cuestionario sobre el estilo de liderazgo tiene un nivel de validez también muy bueno por encontrarse dentro del rango 81-90 en valores,

a) **Confiabilidad de los instrumentos.**

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO Clima Organizacional

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre la utilización de evaluación a través de la siguiente fórmula:

a) Mediante la varianza de los ítems	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$	
<p>α = Alfa de Cronbach K = Número de Ítems Vi = Varianza de cada Ítem Vt = Varianza total</p>	

		instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento
N	Válidos	27	27	27	27	27	27	27	27
	Varianza	,405	,692	1,054	,276	,157	,538	1,077	1,097

Instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento	instrumento
27	27	27	27	27	27	27
1,000	1,105	,823	1,154	1,507	1,336	,832

Número de preguntas : 15
Número de encuestados : 27
Varianza de cada ítem : 0,152
Varianza de la sumatoria : 74,088

Alfa de Cronbach	N de PREGUNTAS
0,883	15

Donde la confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach es de 0,883 lo cual nos dice que MUY CONFIABLE.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO Liderazgo del Director

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre la utilización de evaluación a través de la siguiente fórmula:

a) Mediante la varianza de los ítems
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$
<p>α = Alfa de Cronbach K = Número de Ítems Vi = Varianza de cada Ítem Vt = Varianza total</p>

		liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo del director	liderazgo transformacional	liderazgo transformacional
N	Válidos	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Varianza	,969	,892	1,088	1,251	,781	1,641	1,538	1,256	1,028	1,080	,960

Donde la Confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach es de 0,962 lo cual nos dice que muy confiable.

Índice de confiabilidad de los cuestionarios, de acuerdo de las variables de estudio

Cuestionarios	Índice de confiabilidad
Clima Organizacional	0,883
Estilo de Liderazgo	0,962

Los valores encontrados, después de la aplicación del cuestionario, tanto a nivel al nivel de clima organizacional, como la estilo de liderazgo, para determinar el indice de confiabilidad, puede ser comprendido mediante el siguiente cuadro, de acuerdo a tabla de Kuder-Richardson:

Valores del grado de confiabilidad.

VALORES	GRADO DE CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Mejía M., Elías (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. UNMSM.

Dado que, en la aplicación del cuestionario sobre el nivel del clima organizacional se obtuvo el valor de 0.883 y en la aplicación del cuestionario sobre la gestión de estilo de liderazgo, se obtuvo el valor de 0,962, podemos deducir, que en ambos el cuestionarios sobre el nivel del del clima institucional es excelente confiabilidad y el cuestionario la de estilo de liderazgo es también de excelente confiabilidad.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

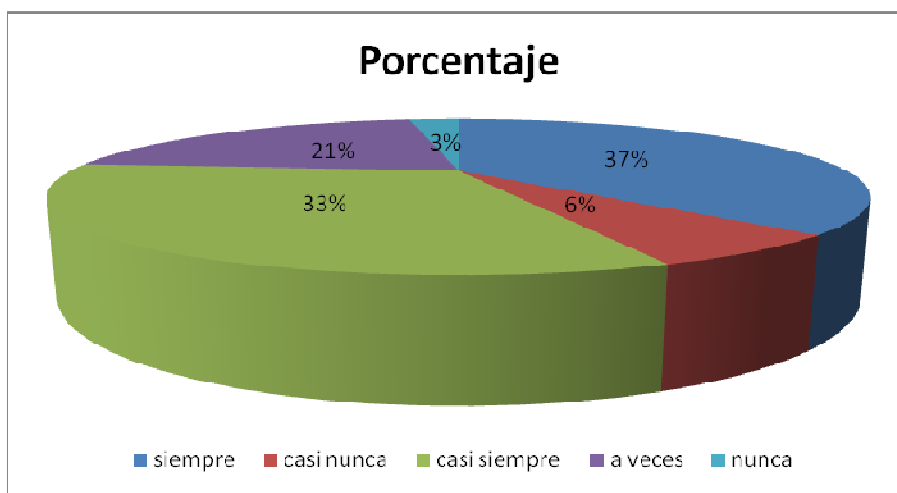
Variable clima organizacional

Tabla 1 Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	5	18,5	18,5
	Regular	12	44,4	63,0
	Bueno	10	37,0	100,0
	Total	27	100,0	

En la tabla 1 encontramos que de los 27 participantes 5 respondieron deficiente equivalente al 18,5%, 12 respondieron regular equivalente a 44,4% y 10 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 37%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 63%

Figura 1 Circular porcentaje del variable clima organizacional



En la Figura 1 encontramos que 27 respuestas en la alternativa siempre que equivale al 37%, hubieron 26 casi nunca con 6%, 132 casi siempre siendo 33%, 84 a veces con un 21%, 11 nunca con un 3%.

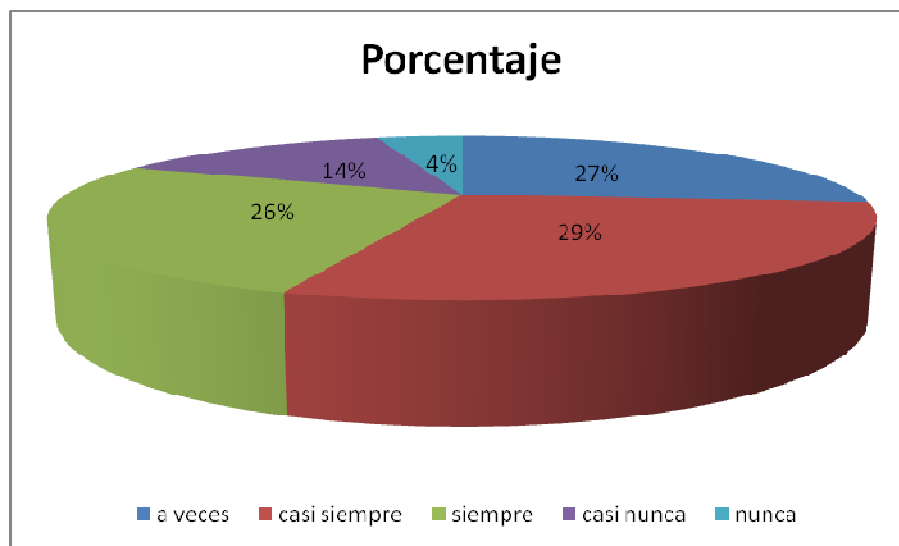
Variable liderazgo

Tabla 2 Frecuencias y porcentajes del variable liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	7,4	7,4
	Regular	13	48,1	55,6
	Bueno	12	44,4	100,0
	Total	27	100,0	

En la tabla 2 encontramos que de los 27 participantes 2 respondieron deficiente equivalente al 7,4%, 13 respondieron regular equivalente a 48,1% y 12 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 44,4%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 55,6%

Figura 2 Circular porcentaje variable liderazgo



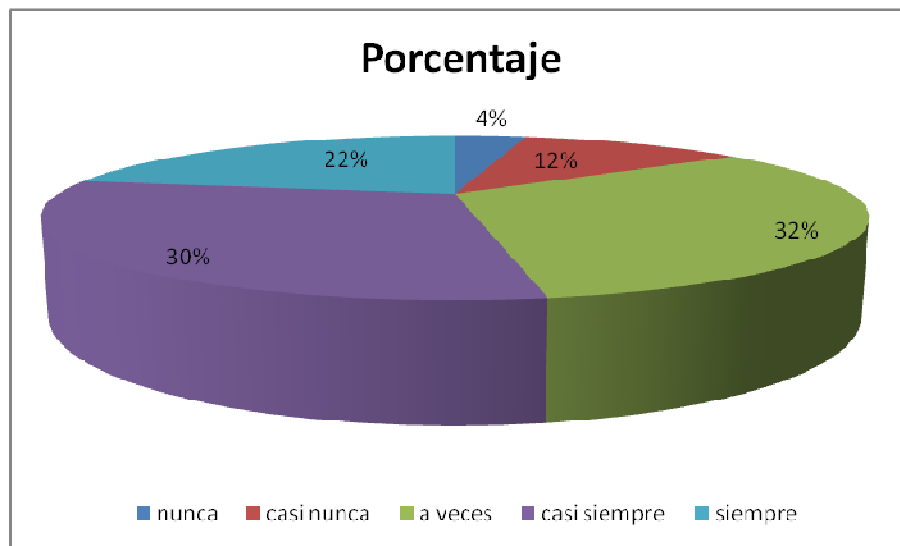
En la Figura 2 encontramos que del 100% de preguntas 27% fueron a veces, 29 % casi siempre, 26% contestaron siempre , 14% fueron casi nunca, y 4% nunca

Dimensión liderazgo

Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de la dimensión liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	5	18,5	18,5	18,5
	Regular	11	40,7	40,7	59,3
	Bueno	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

En la tabla 3 encontramos que de los 27 participantes 5 respondieron deficiente equivalente al 18,5% , 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 11 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 40.7%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 59.3%

Figura 3 Circular porcentaje dimensión liderazgo



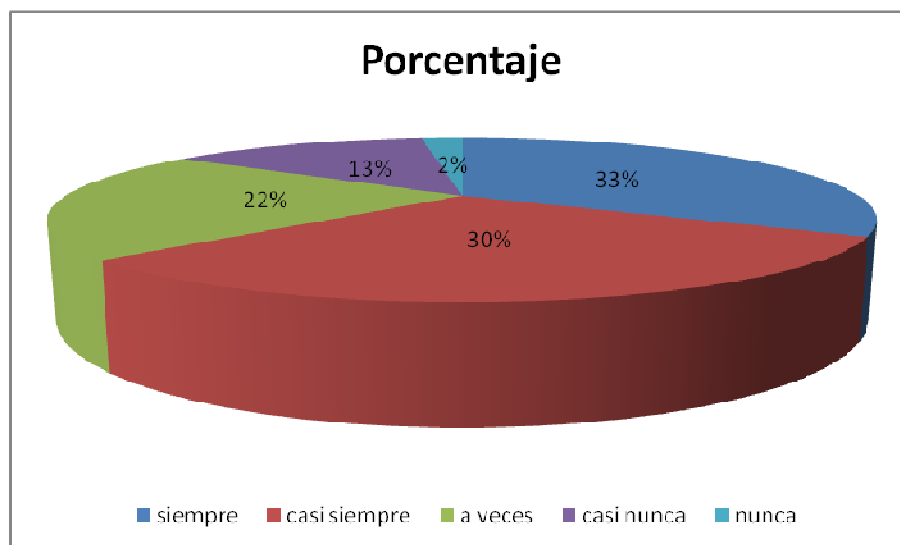
En la Figura 3 encontramos que del 100% de preguntas 32% fueron a veces, 30 % casi siempre, 22% contestaron siempre , 12% fueron casi nunca, y 4% nunca

Dimensión liderazgo transformacional

Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de liderazgo transformacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	6	22,2	22,2	22,2
	Regular	11	40,7	40,7	63,0
	Bueno	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

En la tabla 4 encontramos que de los 27 participantes 6 respondieron deficiente equivalente al 22,2%, 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 10 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 37%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 63%

Figura 4 Circular de porcentaje de liderazgo transformacional



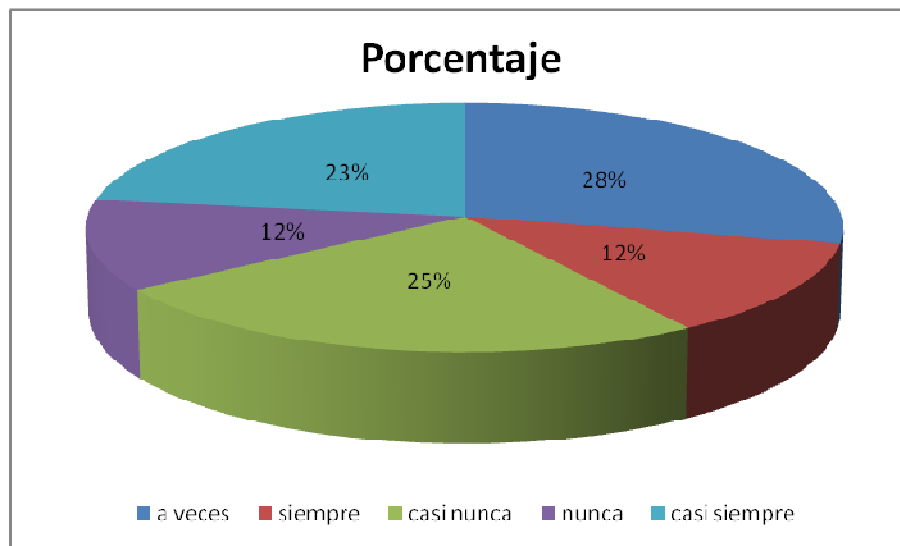
En la Figura 4 encontramos que del 100% de preguntas 22% fueron a veces, 30 % casi siempre, 33% contestaron siempre , 13% fueron casi nunca, y 2% nunca

Dimensión de gestión

Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de la dimensión de gestión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	6	22,2	22,2	22,2
	Regular	12	44,4	44,4	66,7
	Bueno	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

En la tabla 5 encontramos que de los 27 participantes 6 respondieron deficiente equivalente al 22.2% , 12 respondieron regular equivalente a 44.4% y 9 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 33.3%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%

Figura 5 Circular porcentaje de la dimensión gestión



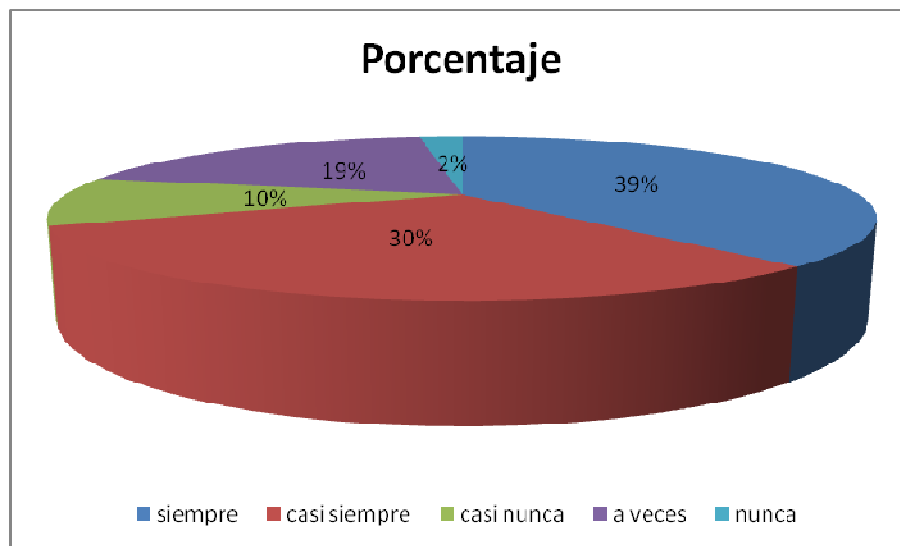
En la Figura 5 encontramos que del 100% de preguntas 28% fueron a veces, 23 % casi siempre, 12% contestaron siempre , 25% fueron casi nunca, y 12% nunca

Dimensión comunicación

Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	5	18,5	18,5	18,5
	Regular	9	33,3	33,3	51,9
	Bueno	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

En la tabla 6 encontramos que de los 27 participantes 5 respondieron deficiente equivalente al 18,5%, 9 respondieron regular equivalente a 33.3% y 13 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 48.1%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 51.9%

Figura 6 Circular porcentaje dimensión comunicación



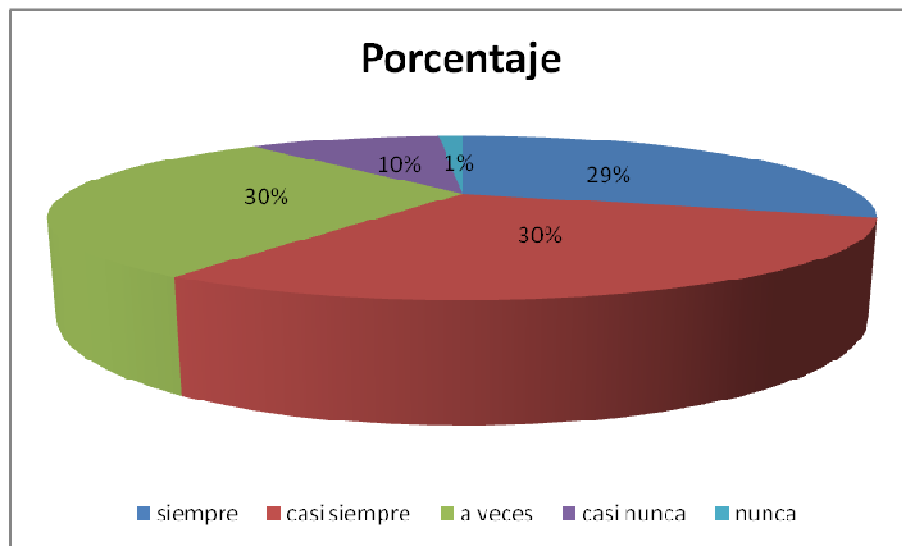
En la Figura 6 encontramos que del 100% de preguntas 19% fueron a veces, 30 % casi siempre, 39% contestaron siempre , 10% fueron casi nunca, y 2% nunca

Dimensión Trabajo con la comunidad

Tabla 7 Frecuencias y porcentajes de la dimensión trabajo con la comunidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	7	25,9	25,9	25,9
	Regular	11	40,7	40,7	66,7
	Bueno	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

En la tabla 7 encontramos que de los 27 participantes 7 respondieron deficiente equivalente al 25.9%, 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 9 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 33.3%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%

Figura 7 Circular porcentaje dimensión de trabajo en la comunidad



En la Figura 7 encontramos que del 100% de preguntas 30% fueron a veces, 30 % casi siempre, 29% contestaron siempre , 10% fueron casi nunca, y 1% nunca

4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La información obtenida se presentará en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.

Para la parte analítica se empleará un modelo comparativo de dos poblaciones independientes, utilizándose el método de 2 proporciones, aplicándosele la prueba de correlación de Pearson para establecer su validez estadística.

Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 19.0 y EPIINFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.

4.2.1 Contrastación de hipótesis

Planteo de hipótesis general.

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

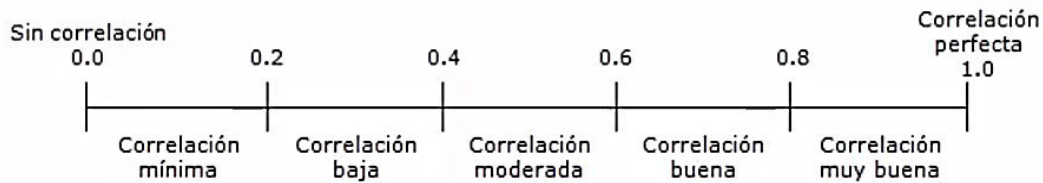
Modelo Estadístico de la prueba Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson, que se simboliza con la letra minúscula r , se calcula dividiendo la suma de los productos de las desviaciones de cada variante de X e Y , con respecto a sus medias (suma que se denomina covarianza de X e Y), por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables. En forma práctica, el coeficiente de correlación de Pearson es:

$$r = \frac{N \sum_{i=1}^N (XY) - \left(\sum_{i=1}^N X \right) \left(\sum_{i=1}^N Y \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X^2 - \left(\sum_{i=1}^N X \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y \right)^2 \right]}}$$

Donde N es el número de datos.

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES			
		LIDERAZGO	ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	0,912**
	Sig. (bilateral)	0,0	0,000
	N	27	27
ORGANIZA-CIONAL	Correlación de Pearson	0,912**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	27	27
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Hipótesis específica

Primera hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

Tabla 8 Correlación entre liderazgo y clima organizacional

CORRELACIONES			
		DIMENSIÓN LIDERAZGO	ORGANIZA CIONAL
DIMENSIÓN LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	0,853**
	Sig. (bilateral)	0.0	0,000
	N	27	27
ORGANIZACIO NAL	Correlación de Pearson	0,853**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,853 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013.

Segunda hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo Transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Tabla 9 Correlación entre Liderazgo transformacional y clima organizacional

CORRELACIONES			
		DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL	ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson	1	0,883**
	Sig. (bilateral)	0.0	0,000
	N	27	27
ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,883**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,883 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:.

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013.

Tercera hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

Tabla 10 Correlación entre gestión y clima organizacional

CORRELACIONES			
		DIMENSIÓN GESTIÓN	ORGANIZA- CIONAL
DIMENSIÓN GESTIÓN	Correlación de Pearson	1	0,762**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	27	27
ORGANIZACI ONAL	Correlación de Pearson	0,762**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0.0
	N	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,762 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Cuarta hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Tabla 11 Correlación entre comunicación y clima organizacional

CORRELACIONES			
		DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	ORGANIZA- CIONAL
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	1	0,824**
	Sig. (bilateral)	0.0	0,000
	N	27	27
ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,824**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0.0
	N	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,824 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Quinta hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con la dimensión trabajo en la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Tabla 12 Correlación entre trabajo en la comunidad y clima organizacional

CORRELACIONES			
		DIMENSIÓN TRABAJO EN LA COMUNIDAD	ORGANIZA -CIONAL
DIMENSIÓN TRABAJO EN LA COMUNIDAD	Correlación de Pearson	1	0,725**
	Sig. (bilateral)	0.0	0,000
	N	27	27
ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,725**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0.0
	N	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,725 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis alterna de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra. Al aplicar la fórmula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna

Para la hipótesis nula si el Valor $p > 0.05$, se acepta la H_0 . Si Valor $p < 0.05$, se rechaza H_0 . La prueba de correlación e Pearson entre las dos variables es positiva ($r=0.912$). Entonces se rechaza la hipótesis nula “El clima organizacional no tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra”. Si ambas cavarían en el mismo sentido, es decir, cuando a puntuaciones por encima de la media en X corresponde puntuaciones por encima de la media en Y. Si tenemos en cuenta el valor de la correlación, podemos afirmar que, un coeficiente de correlación de Pearson igual a +1 ó -1, implica que en el diagrama de dispersión correspondiente a las variables X e Y los puntos se disponen a lo largo de una línea recta. Con este resultado queda demostrado que la variable independiente clima organizacional se encuentra relacionado directamente con la calidad del estilo de liderazgo de la Institución educativa N°5170 “Perú Italia

A) Clima Organizacional

Procesadas y analizadas las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

De una muestra de 27 personal que labora en la institución educativa de la dimensión clima organizacional encontramos que 5 participantes respondieron deficiente equivalente al 18,5% , 12 respondieron regular equivalente a 44,4% y 10 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 37%.

B) Estilo de liderazgo

De una muestra de 27 Docentes que labora en la Institución educativa Perú Italia de la variable estilo de liderazgo que de los 27 participantes 2 respondieron deficiente equivalente al 7,4% , 13 respondieron regular equivalente a 48,1% y 12 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 44,4%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 55,6%

De una muestra de 27 Docentes sobre la dimensión liderazgo encontramos que de los 27 participantes 5 respondieron deficiente equivalente al 18,5% , 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 11 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 40.7%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 59.3%

De una muestra de 27 docentes sobre la dimensión liderazgo transformacional encontramos que de los 27 participantes 6 respondieron deficiente equivalente al 22,2% , 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 10 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 37%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 63%.

De una muestra de 27 docentes sobre la dimensión de gestión encontramos que de los 27 participantes 6 respondieron deficiente equivalente al 22.2% , 12 respondieron regular equivalente a 44.4% y 9 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 33.3%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%.

De una muestra de 27 docentes sobre la dimensión de comunicación encontramos que de los 27 participantes 5 respondieron deficiente equivalente al 18,5% , 9 respondieron regular equivalente a 33.3% y 13 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 48.1%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 51.9%

De una muestra de 27 docentes sobre la dimensión trabajo con la Comunidad encontramos que de los 27 participantes 7 respondieron deficiente equivalente al 25.9%, 11 respondieron regular equivalente a 40.7% y 9 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 33.3%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%

4.4. ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES

La presente tesis a través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la correlación de Pearson nos permite adoptar las siguientes decisiones:

Rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de investigación por lo tanto, esta decisión se sustenta en el nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis

nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra

En cuanto a la primera hipótesis específica entre el clima organizacional y la relación con la dimensión liderazgo concluyo al aplicar la formula de Pearson con un nivel de significancia del 95%, que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,853 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna: el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013.

En cuanto a la segunda hipótesis específica sobre el clima organizacional y la relación con el liderazgo transformacional concluyo al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95%, que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,883 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna:.

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013.

En cuanto a la tercera hipótesis específica sobre clima organizacional y la relación con la dimensión gestión concluyo al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% , que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,762 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica sobre clima organizacional y la relación con la dimensión comunicación al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95%, que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,824 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

En cuanto a la quinta hipótesis específica sobre clima organizacional y la relación con la dimensión trabajo al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% , que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,725 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

A. Clima organizacional

Sobre la variable clima organizacional de la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyo que entre el regular y el deficiente suman un 63%

B. Estilo de liderazgo

Sobre la variable estilo de liderazgo en la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyó que entre el regular y el deficiente suman un 55,6%

Sobre la dimensión liderazgo en la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyó tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 59.3%

Sobre la dimensión liderazgo transformacional en la institución educativa N°5170 “Perú Italia”-Puente Piedra concluyó tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 63%

.

Sobre la dimensión gestión en la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyó que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%

Sobre la dimensión comunicación en la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyó que entre el regular y el deficiente suman un 51.9%

Sobre la dimensión trabajo con la comunidad en la institución educativa N°5170 “Perú Italia” -Puente Piedra concluyó que entre el regular y el deficiente suman un 66.7%

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la **hipótesis general**: “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta **correlación es muy buena** conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013
2. Para la **primera hipótesis específica**: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013., esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,853 esta **correlación es muy buena** y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013
3. En cuanto a la **segunda hipótesis específica**: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013”, esta decisión se sustenta en la prueba de Pearson calculado de 0,883, esta **correlación es muy buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
4. Para la **tercera hipótesis específica**: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,762 la **correlación es buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional

tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

5. En cuanto a la **cuarta hipótesis específica**: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,824 , esta **correlación es muy buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013
6. Para **quinta hipótesis específica**: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,725, la **correlación es buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el director sea un líder ya que mejora el clima organizacional de la institución educativa
- Se recomienda que el director de la institución tenga un liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional
- Se recomienda tener una buena gestión del director para de esta manera exista un buen clima organización.
- Se recomienda mantener una buena comunicación con los docentes para mejorar el clima organizacional de la institución educativa
- Se recomiendo fomenta el trabajo con la comunidad para mejorar el clima organizacional de la institución educativa
- Deben fomentar las buenas relacione entre los docentes para mejorar el buen desempeño docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADA, Abraham, El Mundo Interior del Docente; Ed. Promoción cultural, Barcelona, 1975.
- ALAMAH, Clásicos, El Arte de Educar; la educación en grandes pensadores, Time Editores, México, 20002.
- ANZOLA, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- CANO, Elena; Como Mejorar las Competencias de los Decentes; Ed. GRAO, Barcelona, 2005.
- CEPEDA, Victoria, Saltos Laura; Proyectos Para Jóvenes Emprendedores; Ed. Trébol, Quito, 2006.
- CHIAVENATO, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
- CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA ULA: ESTUDIO DE UN CASO Revista Venezolana de Gerencia, Octubre-Diciembre, año/vol. 8, número 024 Maracaibo, Venezuela 2009.
- CORNEJO, Miguel Ángel; Liderazgo de Excelencia; Ed. Grad, México, 2002.
- D'SOUZA, Anthony; Descubre tu Liderazgo; Ediciones Paulinas, Bogotá - Colombia, 2000.
- D'SOUZA, Anthony; Éxito en tu Liderazgo; Ed. Paulinas, Bogotá, 2000
- DESSLER, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.
- ESTILOS DE LIDERAZGO, CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL UN ESTUDIO COMPARATIVO EN POBLACIÓN CIVIL Y MILITAR A. Castro y M. Nader, Buenos Aires, Argentina 2010.
- FALCÓN, Samuel; Gurús del Liderazgo; Ed. Palomino, Lima, 2005.
- FAURE, Edgar; La Explosión Educativa; Salvat editores, Barcelona, 1975.
- FERNÁNDEZ, Isabel, Martín Elena; Escuela sin Violencia; Ed. Nancea, Madrid, 2001.

- FLORES, R. (1999) Evaluación Pedagógica y Cognición; Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- GONZÁLEZ RAMÍREZ, Javier; La Formación Humana del Joven; Ed. Paulinas, Bogotá, 1998.
- HERBERT J, Klausneier, William Goodwin; Psicología Educativa habilidades humanas y aprendizaje; editorial TEC-CIEN, México, 1971.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros (2008). Metodología de Investigación Científica. Editorial Mac Garw Hill. México. 4ta. Edición
- HERNÁNDEZ, R. Fernández, C y Bautista, P (2006) Metodología de la Investigación.
- IDEARIO EDUCATIVO MARIANITA, Quito, 2001.
- MAESTRÍA EN EDUCACIÓN (2007) Evaluación Curricular
- MAESTRÍA EN EDUCACIÓN (2007) Gestión de Recursos Financieros.
- MED (2001) Guía de Evaluación Interna de la Calidad del centro Educativa: Ed. CCS Alcalá, Madrid. España.
- MED. Diseño Curricular Nacional de la EBR (2008) Resolución Ministerial N° 440-2008 ED. 2da Edición.
- MEJÍA MEJÍA, Elias (2008), La investigación científica en Educación, UNMSM, Unidad de Post Grado de la Facultad de Educaión , pág. 32 -50. Lima – Perú
- MORTENSEN C., Antonio; La Araña Sabe Más, ¿educación o ilustración?; Talleres de Disgraf, Quito, 1990.
- ÑAUPAS, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A.(2011) Metodología de la Investigación Científica y asesoramiento de tesis.
- REVISTA TESTIMONIO ; Educar ¿todavía misión evangelizadora?, CONFERRE, Santiago de Chile, 2003.
- REVISTA TESTIMONIO; Liderazgo y Autoridad; CONFERRE, Santiago de Chile, 2006.
- RIVADENEIRA ESCALANTE, Gabriel, Los líderes nacen y se hacen; Ed. Palomino, Lima, 2004.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- ROBBINS, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall.

- SAAVEDRA, Alejandro; Formación de la Conciencia en Valores; Sociedad Internacional Thomas Aquinas, Lima - Perú, 2002
- SÁNCHEZ MENA, Hugo; Administración y Legislación Educativa; Universidad Politécnica Salesiana, Quito, 2003.
- SCHERMERHORN, J. (2010). Administración. Editorial Limusa. México.
- SEISDEDOS, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).
- TÉBAR BELMONTE, Lorenzo; Perfil del Profesor Mediador; Ed. Santillana, Ecuador, 2003.
- VARIOS, Para Ti Docente Orientador; Publicaciones BETA, Lima, 1977.
- XAVIER ANDRADE, Enríquez Jorge, Romo Pablo; Desarrollo Explícito de las Destrezas en el aula; Ed. Ecuador del Futuro, Quito, 2005.

ANEXOS

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable dependiente : Cuestionario de liderazgo del director

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctora TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				X
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

EVALUADOR:

Tamara Tatiana PANDO EZCURRA

DNI N°03854754

Firma.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable Independiente : Cuestionario de clima organizacional

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctora TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				X
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

EVALUADOR:

Tamara Tatiana PANDO EZCURRA

DNI N°03854754

Firma.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable Dependiente : Cuestionario de liderazgo del director

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctora NORKA INÉS OBREGON ALZAMORA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

EVALUADOR:

NORKA INÉS OBREGON ALZAMORA

DNI N° 06127694

Firma.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable independiente : Cuestionario de clima organizacional

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctora NORKA INÉS OBREGON ALZAMORA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

EVALUADOR:

NORKA INÉS OBREGON ALZAMORA

DNI N° 06127694

Firma.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable Dependiente : Cuestionario de liderazgo del director

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctor ABELARDO CAMPANA CONCHA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

EVALUADOR:

ABELARDO CAMPANA CONCHA.

DNI N° 10372562

Firma.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Título : El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Región Lima año 2013.

Variable independiente : Cuestionario de clima organizacional

Autor : LEÓN BLAS Amador Noé

Jurado experto : Doctor Abelardo CAMPANA CONCHA.

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos.

Marque con una “X” en la escala teniendo en cuenta Que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				X
	¿Su redacción es clara?				X
Pertinencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				X
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				X
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

EVALUADOR:

ABELARDO CAMPANA CONCHA

DNI N° 10372562

Firma.....

ENCUESTA DE RECOJO DE INFORMACIÓN EN LA I.E. 5170 “PERÚ ITALIA”

TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5170 PERÚ ITALIA DE PUENTE PIEDRA REGIÓN LIMA AÑO 2013.

Sexo	M	F
------	---	---

Inst. Educ:Desempeño(cargo).....

Estimado profesor(a) de la I. E. 5170 “Perú Italia”, me presento a Ud. Para recoger la información sobre la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la I.E. 5170 Perú Italia. Le solicito que responda, con mucha objetividad y sinceridad, marcando con una (X) la alternativa correspondiente, para el logro de los objetivos de la presente encuesta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre

N°	Índice	1	2	3	4	5
1	¿Usted en su actividad diaria reflexiona sobre sus fortalezas y debilidades?					
2	¿Usted en su actividad diaria usa oportunamente sus fortalezas?					
3	¿Usted asiste a las capacitaciones programadas por la UGEL o el MED?					
4	¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social?					
5	¿Usted trata con mucho respeto a todos sus compañeros de trabajo?					
6	¿Usted es solidario en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?					
7	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa?.					
8	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para motivar a su personal en su desempeño laboral?					
9	¿Considera usted que su Director posee aptitudes suficientes para seleccionar al personal de su Institución Educativa?					
10	¿Considera usted que su Director se relaciona con empatía con todo el personal de su Institución Educativa?					
11	¿Considera usted que su Director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de conflicto de su Institución Educativa?					
12	¿Considera usted que su Director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de tranquilidad de su Institución Educativa?					
13	¿Considera usted que su director es equitativo en su trato con todos los trabajadores?					
14	¿Considera usted que su director asiste puntualmente a su I.E.?					
15	¿Considera usted que su director realiza una buena labor en su I.E.?					

ENCUESTA DE RECOJO DE INFORMACIÓN EN LA I.E. 5170 “PERÚ ITALIA”
TÍTULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE
LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5170 PERÚ
ITALIA DE PUENTE PIEDRA REGIÓN LIMA AÑO 2013.

Sexo	M	F
------	---	---

Inst. Educ:Desempeño(cargo).....

Estimado profesor(a) de la I. E. 5170 “Perú Italia”, me presento a Ud. Para recoger la información sobre la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la I.E. 5170 Perú Italia. Le solicito que responda, con mucha objetividad y sinceridad, marcando con una (X) la alternativa correspondiente, para el logro de los objetivos de la presente encuesta.

Analice los siguientes planteamientos y marque con una (X) la opción donde corresponda según su apreciación.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
	Liderazgo del director					
1	¿El director está capacitado para dirigir todas las actividades de la Institución Educativa?					
2	¿Considera Usted que el director tiene autoridad y le respetan, en toda la comunidad educativa?					
3	¿El Director cumple y hace cumplir las funciones Pedagógicas del docente?					
4	Ante los problemas que se presenta en la institución educativa: ¿El director persuade y aplica el principio de autoridad?					
5	¿El Director practica los valores y es puntual en todas las actividades?					
6	¿El director es transparente en rendir balance de su gestión administrativa y económica?					
7	¿El Director fomenta en los profesores, padres de familia y estudiantes el trabajo en equipo como estrategia de desarrollo institucional?					
8	En la gestión educativa, el Director fomenta trabajo de equipo como estrategia de desarrollo institucional.					
9	¿El director delega funciones a los demás con acierto y oportunidad?					
	Liderazgo transformacional					
10	¿El director respeta el aporte de la comunidad educativa, para la toma de decisiones?					
11	¿Los conflictos que son generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director?					
12	¿El Director tiene autoridad moral, para coordinar y ser obedecido?					

13	¿El Director tiene buen carácter para resolver los problemas que se le presentan con los niños, niñas, docentes y padres de familia?					
14	¿El clima organizacional de la institución depende del estilo de gestión del Director?					
15	¿El director aplica estrategias para solucionar problemas?.					
16	¿Ante los problemas graves que se presenta, el Director actúa con serenidad?.					
	Gestión pedagógica del director					
17	¿El Director realiza capacitaciones pedagógicas y/o intercambio de experiencias con los docentes?					
18	¿El Director asesora a los docentes para mejorar la metodología del proceso enseñanza aprendizaje?.					
19	¿El Director monitorea permanentemente la actividad pedagógica de los docentes?					
20	¿Considera Usted el avance del nivel académico de los educandos depende de la gestión del director?					
21	¿Existe orientación adecuada por parte del Director hacia los docentes sobre aspectos pedagógicos con el fin de optimizar la labor educativa?					
22	¿El director estimula con reconocimiento a docentes con resultados sobresalientes?					
	Comunicación					
23	¿El Director al comunicarse tiene equilibrio emocional demostrando autoridad y respeto?					
24	¿El Director valora el aporte o creatividad de los docentes?.					
25	¿El director es amable en el trato con los niños, niñas, docentes y padres de familia?					
26	¿El director mantiene un diálogo horizontal con todos los miembros de la comunidad?.					
27	¿El Director respeta los acuerdos tomados en reuniones?					
	Trabajo con la comunidad					
28	¿El director participa y motiva en las asambleas de los padres de familia?					
29	¿El Director demuestra dinamismo en la gestión para mejorar la institución educativa?.					
30	¿El director participa en las actividades de la comunidad y los involucra en el trabajo educativo?					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5170 PERÚ ITALIA DE PUENTE PIEDRA REGIÓN LIMA AÑO 2013”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN	TECNICAS E INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo el Clima Organizacional se relaciona con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.	HIPOTESIS GENERAL H1: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.	VARIABLE INDEPENDIENTE: El clima organizacional (x) VARIABLES DEPENDIENTE: Estilos de liderazgo (Y)	Personal de la Institución Educativa 5170 Perú Italia	Encuestas. Cuestionario



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Dependiente: Estilo de Liderazgo del Director.

Jurado Experto: DRA. TAMARA PANDO EZCURRA.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				X
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Tamara Pando Ezcurra

DNI: 03854754

Firma:

Tamara Pando Ezcurra



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Jurado Experto: DRA. TAMARA PANDO EZCURRA.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

Evaluated por:

Nombre y Apellido:

Tamara Pando Ezcurra

DNI: 03854754

Firma:

Tamara Pando Ezcurra



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Dependiente: Estilo de Liderazgo del Director.

Jurado Experto: DRA. NORKA OBREGÓN.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Norka Inés Obregón Alvarado

DNI: 06127684

Firma:

Norka Inés Obregón Alvarado



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Jurado Experto: DRA. NORKA OBREGÓN.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?			X	
	¿Su redacción es clara?			X	
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?			X	
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			X	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?			X	

Evaluado por:
Nombre y Apellido:

Norka Inés Obregón Alzamora

DNI: 06127694

Firma: Norka Inés Obregón Alzamora



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Dependiente: Estilo de Liderazgo del Director.

Jurado Experto: DR. ABELARDO CAMPANA.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				X
	¿Su redacción es clara?				X
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				X
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				X
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

ABELARDO H. CAMPANA CONCELA

DNI: 10372567

Firma:

[Firma manuscrita]
DR. EN EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Autor: LEÓN BLAS, AMADOR NOÉ

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Jurado Experto: DR. ABELARDO CAMPANA.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				X
	¿Su redacción es clara?				X
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				X
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				X
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				X

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

ABELARDO H. CAMPANA CONCHA

DNI: 10372562

Firma:

Abelardo H. Campana Concha
DR. EN EDUCACIÓN